BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Peran pemerintah yang strategis, akan banyak ditopang oleh bagaimana birokrasi publik mampu melaksanakan tugas dan fungsinya. Salah satu tantangan besar yang dihadapi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien, karena selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang tambun, penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tak ada standar yang pasti. Sejumlah patologi tersebut menjadi hambatan luar biasa untuk dapat mewujudkan sebuah pelayanan yang memuaskan masyarakat. Birokrasi Indonesia sangat jauh dari yang disebut *good governance*.

Berkenaan dengan upaya pelayanan dan mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi atau institusi pemerintah memberikan andil yang relatif besar. Semua yang terdapat dalam skup penyelenggaraan negara tidak terlepas dari konteks *public services* dan *public affairs.* Barang dan jasa publik hendaknya dapat dikelola secara efisien dan efektif. Seberapa besar pencapaian kinerja organisasi dalam satu satuan waktu tertentu tidak terjawab dengan pasti karena tidak dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja. Dan ini terjadi dibanyak institusi dan lembaga pemerintahan. Termasuk pula organisasi dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

Fungsi dan peran birokrasi yang dinahkodai oleh para aparatur pemerintah sangatlah penting di dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Di dalam birokrasi, sumber daya manusia yang berupa aparatur pemerintah sebagai faktor

kunci terhadap proses perubahan yang meliputi segenap aspek baik itu sosial, politik, ekonomi, manajemen, organisasi. Aparatur menjadi penentu utama dalam penyelenggaraan pelayanan yang hakekat sesungguhnya adalah untuk melayani kebutuhan dan kepentingan manusia itu sendiri (Ambar TS, 2016).

Kementerian Agama sebagai salah satu lembaga pemerintah yang dibentuk dan diberikan tugas pokok dan fungsi dibidang Agama dan Pendidikan Keagamaan yang dalam implementasinya dibentuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sebagai institusi vertikal guna membantu menjalankan sebagian tugas dan fungsi tersebut di kabupaten masing-masing. Hal ini dilakukan guna lebih bisa memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan bagi seluruh masyarakat yang ada terkait kegiatan keagamaan dan pendidikan agama baik formal maupun non formal.

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara akan sangat tergantung dari kinerja para pegawainya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai akan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, semakin merasa puas maka semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya semakin merasa tidak puas maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

Menurut Robbins and Judge (2019: 135) menjelaskan “kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut”. Senada dengan hal itu, Nelson and Quick (2016: 261) menyatakan “kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penliaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang”.

Selanjutnya Siagian (2019 : 259) berpendapat “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pekerjaannya”. Hal yang senada pendapat yang dilakukan Umar (2019: 36) berpendapat “kepuasan kerja adalah penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan pekerjaannya.

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya yaitu faktor kepemimpinan. Menurut Voon, et.al, (2016), kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin berupaya untuk mempengaruhi pengikutnya dalam mencapai tujuan. Jam, et al. (2017) mengatakan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah orang yang dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target tersebut, untuk memenuhi tujuan organisasi. Terkadang, cara pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai target dapat menciptakan ketegangan, beban kerja, dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai yangada dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Selain pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi. Seorang pemimpin *(leader)* adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai

tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014:82). Demikian juga sebaliknya, setiap pimpinan di lingkungan suatu organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah lingkungan kerja, Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa suasana dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja. Para pegawai menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan yang baik (Robbins, 2012). Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh pada hasil pekerjaan (Anoraga, 2017).

Masalah lokasi atau lingkungan kerja seseorang bisa saja mempengaruhi orang tersebut. Hal ini dijelaskan oleh Psikolog Behaviour Scientist yang mengidentifikasi lingkungan yang berpengaruh pada tingkah laku manusia yaitu : lingkungan social dan lingkungan interpersonal. Penegasan tentang macam-macam lingkungan kerja yang berpengaruh pada manusia yaitu : lingkungan yang dibuat atau dimodifikasi manusia, lingkungan alam atau lingkungan yang tidak dibuat oleh manusia. (Wohn Will, 2014:215).

Persepsi pegawai terhadap lingkungan berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Persepsi yang positif cenderung memberikan penilaian yang positif, sebaliknya persepsi yang negatif cenderung memberikan penilaian yang negatif. Kekecewaan ini menimbulkan ketidakpuasan, akibatnya pegawai mengalami demotivasi. Persepsi pegawai yang satu akan berbeda dengan persepsi pegawai yang

lainnnya meskipun obyek persepsinya sama. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan pengalaman, perasaan, kerangka acuan, kemampuan berfikir dan aspek-aspek lain yang ada dalam setiap individu ikut berperan dalam proses persepsi tersebut (Walgito, 2017).

Permasalahan lain yang perlu berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai yaitu faktor kompensasi (Agung Wahyu, 2013) dan (Rinduan Zain, 2017). Menurut Hasibuan (2017:135) Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya. Menurut Rivai (2014:357), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Berdasarkan definisi kompensasi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasinya.

Faktor lain yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai adalah faktor motivasi kerja. Faktor motivasi atau faktor penyebab kepuasan kerja ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang. Apabila kepuasan kerja dapat dicapai, pekerja akan memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Faktor motivasi ini mencakup pekerjaan seseorang, prestasi, penghargaan, rasa tanggung jawab, dan kesempatan untuk maju. Faktor motivasi tidak selalu menentukan kepuasan kerja, akan tetapi jika faktor ini muncul,

ada motivasi yang kuat atau pendorong semangat kerja pegawai guna mencapai kinerja yang lebih tinggi dan dengan mutu lebih baik. Ketika pegawai memiliki kepuasan kerja, maka pegawai tersebut akan termotivasi atau terdorong melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Fenomena yang terjadi di lapangan khususnya di Kab. Jepara, kinerja SDM masih dianggap kurang sesuai dengan yang diharapkan. Peran aktif anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya guna pencapaian tujuan dirasa kurang. Anggota organisasi masih sekedar menunggu perintah atau bersifat pasif. Kondisi yang menampakkan kepuasan kerja yang kurang. Sehingga yang terjadi, tugas dan tanggung jawab pekerjaan bertumpu pada sekelompok orang tertentu, nampak adanya ketidakpuasan orang atau sekelompok orang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kinerja organisasi dan SDM pada Kantor Kementerian Agama Kab. Jepara lemah yang berakibat pelayanan kepada masyarakat juga kurang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari hasil audit kinerja oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI Tahun 2019. Data hasil rekapitulasi capaian kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2019 disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Capaian Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2019

NO	Kegiatan	Bobot Kegiatan	Capaian Kinerja
I	PERENCANAAN	15,00	11,64
II	PELAKSANAAN	65,00	45,23
III	EVALUASI DAN PELAPORAN	10,00	6,38
IV	PENCAPAIAN HASIL	10,00	6,48
TOTAL		100,00	69,73

Sumber : Notisi Hasil Audit Kinerja Kantor Kementerian Agama Kab. Jepara (2019)

Berdasarakan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pada nilai capaian kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara tergolong cukup ekonomis dalam pengelolaan anggaran, cukup efesien dalam kinerja fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelaporan serta cukup efektif dalam pencapaian hasil (outcome). Kondisi ini menunjukkan tugas lembaga belum terlaksana secara optimal. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan terwujud apabila kepuasan kerja pegawai telah terpenuhi. Pegawai yang kurang puas dengan pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang kurang maksimal (Hamid, 2014). Atas dasar tesebut fenomena kepuasan kerja merupakan fenomena yang layak diperhatikan.

Adapun fenomena sosial lain yang nampak terkait dengan kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara yang dapat dijadikan dasar penelitian ini adalah masih adanya pegawai yang terlambat masuk kantor, tidak mengikuti apel, meninggalkan kantor sebelum waktunya, mengelak dari sebagian tanggung jawab dan kurang patuh pada aturan yang berlaku.

Penelitian ini mendasarkan pada perbedaan hasil penelitian sebelumnya. *Research gap* penelitian ini adalah I Putu Magna Anuraga, dkk (2017) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Namun berbeda dengan Faisal Efendy (2018) yang menyatakan menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Muhammad Yusrizal Syahrir Firdaus, dan Herman Sjahruddin (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair

(2019) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kartono Agustiyanto, Tety Asnawi, Susilawati (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Afiyah (2017) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lusiana, dkk (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair (2019) Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Siti Nur Afiyah (2017) Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga untuk menutup gap tersebut, peneliti mengusulkan variabel motivasi kerja sebagai mediasi, karena motivasi kerja diprediksi mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi dengan kepuasan kerja.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengajukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara”.

1.2. Perumusan Masalah

Salah satu faktor pendorong meningkatkanya kinerja pegawai yang pada saatnya akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi adalah kepuasan kerja. Oleh karena itu peneliti ini perlu untuk mengkaji variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi serta motivasi kerja sebagai variabel penghubung dengan subyek penelitiannya adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.

Peneliti mempunyai pendapat bahwa motivasi kerja dijadikan sebagai variable intervening, karena motivasi kerja memiliki efek penghubung pada hubungan antara variabel-variabel yang lain.

Berdasarkan *Research Gap* dari penelitian sebelumnya dan fenomena yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kab. Jepara, maka pertanyaan yang timbul dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan suatu analisis yang dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi Akademisi, hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja SDM dengan konteks kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja.
2. Bagi Praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja SDM dengan konteks kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja.